

Was ist die „Interne Kommunikation“?

Definitionen, welche die interne Kommunikation mit der „Information der Mitarbeitenden“ gleichsetzen, greifen viel zu kurz: Selbstverständlich beinhaltet jede menschliche Steuerungsfunktion Informationsvermittlung, aber schließlich geht es darum, mit den Informationen etwas zu bewirken. Dies setzt aber zuerst das Verständnis der Mitarbeitenden voraus. Erst dann folgt im Idealfall die Veränderung der Einstellung und des Verhaltens.

HR Today, 10/2006

Erfolgsfaktor oder Last?

Interne Kommunikation

„Public relations begins at home“

Überall dort, wo Menschen am Werk sind, bildet die Kommunikation die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Miteinander, innerhalb von Unternehmen ist das nicht anders.

Selbstverständlich müssen die Mitarbeiter über ihren Tätigkeitsbereich im Bilde sein, doch sie sind längst keine bloßen „Arbeitsverrichter“ mehr, die lediglich über ihre Pflichten und Aufgaben informiert werden müssen, sondern sie agieren als Botschafter, die ihr Unternehmen nach außen repräsentieren.

Untersuchungen zeigen, dass die Kommunikationsabläufe eines Unternehmens die einzig verbleibenden Wettbewerbswaffen sind. Alle anderen Faktoren wie Kosten, Technik, Vertrieb, Herstellung und Produkteigenschaften lassen sich früher oder später kopieren.

Die Zeit des „Alle hören auf mein Kommando“ ist ebenso vorbei, wie die bloße Informationsdusche von oben. Eine erfolgreiche Kommunikation muss nicht nur vermitteln, was die Mitarbeiter wissen sollen, sondern auch, was sie wissen wollen. Dementsprechend sollte sie strategisch geplant und professionell durchgeführt werden.

Die interne Kommunikation und in der Folge das „Mitdenken“ und „Mitziehen“ der Mitarbeiter sind auch für kleine und mittlere Unternehmen zu einem Eckpfeiler des Firmenerfolgs geworden.

Wir empfehlen schrittweise vorzugehen, wenn die Kommunikation im Betrieb verbessert werden soll:

Als ersten Schritt für Unternehmer und Führungskräfte gilt es, sich dem Thema zu widmen und ihr Bewusstsein zu schärfen. Dann müssen sie dort anfangen, wo die Defizite am größten sind und dürfen drittens nicht vergessen, dass die interne Kommunikation Chefsache ist. Wenn es die Personalkapazität nicht zulässt oder wenn es an Fachwissen mangelt, sollten als vierten Schritt externe Partner geholt werden.

Last but not least:

Selbst wenn die Kommunikationsabläufe gut strukturiert und inhaltlich korrekt aufbereitet sind, ist auch das „Wie“ entscheidend: Wie bringe ich das, was ich sagen will, so zum Ausdruck, dass es im besten Sinne des Wortes „ankommt“?

**Schlacher – Ihre Agentur für
Unternehmenskommunikation**

Fallstudien belegen den Nutzen effizienter Kommunikations- abläufe

- Rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung im Unternehmen
- Beschleunigte Umsetzung von Plänen und Projekten
- Steigerung der Produktivität bei Veränderungsprozessen
- Hohe Mitarbeitermotivation und hohe Mitarbeiterloyalität

Von der Arbeitsanweisung bis zur Motivation

Die interne Kommunikation ist ein Typus der Organisationskommunikation mit drei unterschiedlichen Untertypen.

Die **Formelle Kommunikation** beinhaltet alle Formen organisierender Kommunikation. Sie sorgt dafür, dass Informationen vermittelt werden, dass Entscheidungen getroffen werden und dass die Leistungserstellung optimal erfolgt (Anleitung, Koordination, Kontrolle und Korrektur).

Vereinfacht gesagt braucht es die formelle Kommunikation, damit der Betrieb läuft. Dass hier viele Optimierungspotenziale schlummern, muss wohl nicht extra betont werden.

Schon aufgrund des sozialen Miteinanders der Mitarbeitenden entsteht die **Informelle Kommunikation**. Sie bildet abseits formeller Strukturen eigene Dynamiken und Netzwerke. Wir kennen alle die Kaffeepausen- oder Kantinegespräche, die in ihrer negativen Ausprägung den Stoff für diverse Gerüchte liefern. Andererseits sorgt ein konstruktives, amikales Miteinander für ein gutes Arbeitsklima.

Obwohl informell, sind hier Steuerungsmaßnahmen möglich, nicht zuletzt durch eine gelebte Unternehmenskultur.

Von der **Instrumentellen Kommunikation** sprechen wir dann, wenn mit Hilfe geeigneter Kommunikationsmittel und über die Vermittlung ausgewählter Wissensbestände Einfluss auf die Einstellung und das Verhalten von Mitarbeitenden ausgeübt werden soll. Diese nach innen orientierte Managementaufgabe wird oft als Synonym für die interne Kommunikation aufgefasst.

Die bewusste Trennung in diese drei Untertypen dient nicht nur der Bewusstseinsbildung, sondern liefert konkrete Hinweise darauf, in welchen Bereichen Maßnahmen nötig oder zielführend sein könnten.

Klarheit und Relevanz

Und warum es manchmal Brüche braucht.

Im Lakeside Science & Technology Park richtet sich die interne Kommunikation an drei wesentliche Stakeholder: die Eigentümer, die Unternehmen im Park und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Parks. Es liegt auf der Hand, dass diese drei Gruppen unterschiedliche Informationsbedürfnisse haben und dass die Kommunikation dementsprechend differenziert verlaufen muss.

Für die Parkmanagerin Maria Mack hat die interne Kommunikation einen hohen Stellenwert, wobei ihr durchaus bewusst ist, dass oft weniger mehr ist. „Für mich geht es darum alles das zu übermitteln, was wichtig ist, nicht zuletzt um Spekulationen vorzubeugen. Es braucht Klarheit und Relevanz. Oft ist es aufwändiger sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und zu entrümpeln, als Informationen ungefiltert zu verbreiten. Ich persönlich halte auch alles Inoffizielle für effizient und effektiv, wenn es nicht ausfunkt und möglichst sachlich bleibt“, so Mack.

Für die Parkmieter gibt es einige Instrumente und Kanäle, die gezielt bespielt werden. Dazu zählen regelmäßige Infofrühstücke, die Kartenpost, E-Mails, die Website und einmal jährlich findet ein Ausflug unter dem Motto „Gemeinsam gehen“ statt. „Die Kartenpost ist eines unserer jüngsten Instrumente. Wichtige Informationen werden auf einer Postkarte in einer knappen Überschrift angeteasert, die Details sind auf der Homepage nachzulesen“, erzählt Maria Mack. „Wir nutzen die Karten auch als identitätsstiftende Maßnahme für unsere Nachbarn, einschließlich der Universität.“

Das Team trifft sich fast täglich informell zum Morgenkaffee, geplanterweise finden regelmäßige Teammeetings, Feedbackgespräche, ungefähr einmal jährlich ein großes Mitarbeitergespräch und immer wieder ein moderierter Teambuildingsprozess statt. Als äußerst förderlich hat sich auch der QM-Prozess für die Zertifizierung herausgestellt, weil darin Schnittstellen und Abläufe gemeinsam genau definiert werden mussten. Dadurch ist nicht nur ein internes Nachschlagewerk entstanden, sondern auch viel Bewusstsein zur Bedeutung von gegenseitiger Information und welche Konfliktpotenziale entstehen, wenn dies nicht im ausreichenden Ausmaß passiert.

Die Eigentümer (Stadt Klagenfurt und die BABEG als Bund-Land-Gesellschaft) sind an dieser Stelle ein hervorragendes Beispiel für die Bedeutung der integrierten Kommunikation. Sie werden den gesellschaftsrechtlichen Anforderungen entsprechend laufend informiert. Gleichzeitig spielen persönliche Informationsflüsse eine große Rolle. Und nicht zuletzt sind sämtliche Resonanzen in den Medien und in der Öffentlichkeit wichtig.

Maria Mack nutzt die interne Kommunikation auch für die Vermittlung der Unternehmenskultur. „Unsere Kultur und unsere Werte sind immer wieder ein Thema in den Teambuildings und in den Mitarbeiterkulturgesprächen. Aber noch wichtiger scheint mir die Haltung zu sein - und die Darstellung nach außen. Ich lege großen Wert darauf, nicht beliebig zu sein, mit viel Sorgfalt fürs Detail. Das erwarte ich mir auch von meinem Team – weil alles sichtbar und vor allem spürbar ist.“

Zum Abschluss noch ein persönlicher Tipp von Maria Mack:

„Es ist wichtig, Menschen in der Aufmerksamkeit zu halten. Ich durchbreche immer wieder bewusst ritualisierte Abläufe. Das können ein neuer Ort oder ein anderer Ablauf für die Besprechung genauso sein, wie eine totale Umorganisation.“

Der Lakeside Science & Technology Park befindet sich in unmittelbarer Nähe des Wörthersees und der Universität Klagenfurt. Mit 26.000 m² Bürofläche bietet er derzeit Platz für 65 Unternehmen aus dem IKT-Bereich mit rund 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Im April 2014 erfolgte der Spatenstich zur Erweiterung des Parks, vorerst mit rund 8.000 m² Bruttogeschoßfläche.

Vorsagen und Vorleben

Ein Gespräch mit Mag. Peter Katschnig, Geschäftsführer der ECA Singer und Katschnig Steuerberatung und Präsident der Kammer der Wirtschaftstreuhänder Kärnten.

Herr Katschnig, was verstehen Sie unter interner Kommunikation?

Ich verstehe darunter die Kommunikation innerhalb eines Betriebes, insbesondere jene mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dabei kommt zum Ausdruck wie die Unternehmenskultur gelebt wird – von hierarchisch direktiv bis hin zu demokratisch mitbestimmend.

Welchen Stellenwert hat die interne Kommunikation ganz allgemein in Unternehmen – Ihrer Einschätzung nach?

Sie hat einen enormen Wert, allerdings ist das vermutlich wenigen bewusst. Ohne intakte Kommunikationsschienen schafft man es nicht, die Werte zu vermitteln. Und es entgehen viele Informationen von Seiten der Mitarbeiter. Aus eigener Erfahrung weiß ich, dass einem die Dinge schnell entgleiten können, wenn man nicht im ständigen Dialog bleibt. Die Folge ist zB eine größere Fluktuation, was gerade in unserer Branche eine ziemliche Belastung darstellt. Mitarbeiter sind eine extrem knappe Ressource und jeder Wechsel bedeutet Know-how-Verlust. Ich hätte in einigen Fällen mehr reden sollen – das ist mir mittlerweile bewusst.

Welche Instrumente setzen Sie in Ihrer Kanzlei ein?

Im Zuge der ISO-Zertifizierung gibt es regelmäßige, standardisierte Mitarbeiterbefragungen. Diese allein würden allerdings nur als „Pflichtprogramm“ absolviert werden, wenn es nicht schon im Vorfeld einen intensiven Beziehungsaufbau gäbe. Auch das hatten wir anfangs unterschätzt. Seit einiger Zeit veranstalten wir ca. alle zwei Monate einen Stammtisch, bei dem wir uns in lockerer Atmosphäre außer Haus austauschen. Ein internes EDV-Mitteilungssystem dient nur der Vermittlung von schnellen, kurzen Informationen. Wichtigstes Instrument bei uns ist die regelmäßige Gruppenleiterbesprechung. Und seit ca. zwei Monaten haben wir eingeführt, dass bei unseren Bilanzbesprechungen auch die zuständigen Fachkräfte dabei sind. So können sie unmittelbar erleben, wie bestimmte Inhalte bei den Klienten ankommen und sie lernen ihr eigenes Kommunikationsverhalten zu verbessern. Durch dieses Partizipieren ersparen wir uns auch jede Menge an unpersönlichen Aktenvermerken.

Wie halten Sie es mit dem „Management by walking around“?

Für mich ist das eines der einfachsten und effektivsten Motivationsinstrumente.

Als Präsident der Kammer der Wirtschaftstreuhänder sind Sie auch für die Kommunikation unter den Kammermitgliedern verantwortlich?

Ja. Das Vernetzen untereinander war mir von Beginn an ein wesentliches Anliegen. Dafür habe ich einige Projekte gestartet, bei denen wir (Steuerberaterinnen und Steuerberater) gemeinsam in einem Boot sitzen. Das HAK-Praktikanten-Projekt ist ein gutes Beispiel dafür. Genauso wichtig sind mir gemeinsame Seminare und Fortbildungen. Ich möchte auch die Wirtschaftstreuhänder-Akademie nach Kärnten bringen. Wenn sich die Menschen näher kommen, öffnen sie sich spürbar.

Haben Ihre Bemühungen schon Erfolge gebracht?

Ich sehe jeden Tag, dass wir wesentlich offener und kooperationsbereiter miteinander umgehen. Aus Konkurrenz entsteht so etwas wie Kooperation. Nur bei der Ressource Mitarbeiter hört sich der Spaß derzeit noch auf (lacht).

ECA Singer und Katschnig ist Teil des österreichweiten ECA-Netzwerks, bestehend aus 22 Kanzleien. Wie läuft die interne Kommunikation in einem solchen System?

Vorrangiges Ziel unseres Netzwerks ist der Know-how-Transfer – wir sind auch Partner von Kreston International. Dass alle Kanzleien Gebietsschutz haben, macht das Ganze

natürlich viel einfacher. Auf Eigentümerebene ist in den meisten Fällen eine Freundschaftsbeziehung entstanden – diese Vernetzung und dieses Vertrauen gilt es auch auf die Mitarbeiter herunterzubrechen.

Wie machen Sie das?

Natürlich über das Intranet. Dann publizieren wir regelmäßig den ECA-Monat, mit rotierenden Redaktionsteams. Zweimal jährlich treffen wir uns zum ECA-Beratertag mit dem Ziel eines gegenseitigen Benchmarkings und fortlaufender Bildung.

Außerdem haben wir ein gemeinsames Internetportal und gemeinsame Werbemittel mit einem einheitlichen CD. Eine Innovation ist die Installierung von Fachexperten, jeweils als Zwillinge in zwei unterschiedlichen Bundesländern. Wir sind überzeugt, dass das der Kommunikation untereinander einen ungeheuren Schub verleihen wird.

Herr Mag. Katschnig, Sie sprachen eingangs von Unternehmenskultur. Wie vermitteln Sie diese in Ihrem Unternehmen?

Vorsagen und vorleben. Die Mitarbeiter müssen damit konfrontiert werden, von alleine geht da gar nichts.

Was ist Ihrer Meinung nach die größte Herausforderung bei der internen Kommunikation?

Für mich ist das die Äquidistanz – dieser feine Grad zwischen Nähe und Abgrenzung. Das gilt nicht nur Mitarbeitern sondern auch Kollegen gegenüber.

Vielen Dank für das Gespräch.

Hinweise auf Schwächen in der internen Kommunikation

Wichtige Botschaften verbreiten sich über die „Gerüchteküche“ und informelle Wege. Sie sind nicht vom Management gesteuert.

Anstatt miteinander zu reden, wird nur mehr schriftlich kommuniziert.

Die Informationen werden zum „Besitztum“ und werden nicht weitergegeben.

Die Informationen werden unbearbeitet und unkommentiert weitergegeben (siehe cc in E-Mails).

Interne Kommunikation ist ein äußerst wichtiger Teil der Unternehmenskommunikation.

Hier einige Begriffsabgrenzungen.

Unternehmenskultur

Eine wichtige Aufgabe der internen Kommunikation ist die Vermittlung der Unternehmenskultur, vor allem dann, wenn es um Veränderungsprozesse geht.

Integrierte Kommunikation

Was so selbstverständlich erscheint, wird nicht automatisch praktiziert: Die inhaltliche und zeitliche Abstimmung von Kommunikationsmaßnahmen. Oft erfahren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erst aus der Zeitung, was das Management plant.

Employer Branding

(Arbeitgeber-Markenbildung)

Dabei geht es nicht nur um die Mitarbeitergewinnung, sondern auch um die Mitarbeiterbindung. Durch Employer Branding verbinden Bewerber und Beschäftigte den Namen des Unternehmens (die Unternehmensmarke) mit bestimmten Eigenschaften.

Corporate Publishing

Die journalistische Unternehmenskommunikation mit eigenen Medien. Sie dient der Markenpflege, Kundenbindung und Mitarbeitermotivation: Unternehmensbroschüren, Geschäftsberichte, Kunden- und Mitarbeiterzeitungen zählen genauso dazu wie die online- und die mobile Kommunikation.

Impressum:

Herausgeber und Verleger: Schlacher Unternehmenskommunikation GmbH, Mag. Gerda Schlacher, Osterwitzgasse 6, 9020 Klagenfurt am Wörthersee, Austria, T +43 463 55373, office@schlacher.at, www.schlacher.at
Quellen: www.revision-online.info; Österreichs Wirtschaft 2013-Christa Teuschl; ChefInfo 2/2009; www.haufe.de Personal; HR Today 10/2006; Peter Szyska, prmagazin 7/2006.
Grafik: Janesch Grafikdesignerei

Im Sinne der Lesefreundlichkeit und des besseren Textflusses wurden, wo möglich, geschlechterunspezifische Termini verwendet. Männliche Bezeichnungen, zum Beispiel „Mitarbeiter“, beziehen jeweils die weibliche Form mit ein.

Nur wenn Mitarbeiter gut und richtig informiert sind, fühlen sie sich ernst genommen, können sie Entscheidungen nachvollziehen und aktiv mittragen. Und sie werden selbst zu Kommunikatoren, die aktiv nach außen wirken.

Unser Zugang zur internen Kommunikation

Die interne Kommunikation ist ein wesentlicher Teil der Unternehmenskommunikation. Wir unterstützen das Management indem wir einerseits als strategischer Sparringpartner agieren. Wir richten „von außen“ den Blick aufs Ganze und kommen damit leichter zum Kern der benötigten und vorrangigen Maßnahmen. Andererseits übernehmen wir auch die operative Durchführung und die Mitgestaltung von Projekten.

Unsere Kompetenz für die interne Kommunikation

In der Kommunikation kommt es darauf an, präzise zu sein und die Inhalte auf den Punkt zu bringen. Das klingt viel leichter als es in Wirklichkeit ist. In den meisten Fällen fehlt nämlich die klare Botschaft an die jeweilige Zielgruppe. Vieles wird für irgendwen irgendwie gesagt.

Dieses „Irgendwie“ für jede Interessensgruppe greifbar zu machen, d. h. es in eine klare Sprache zu gießen, ist unsere Kernkompetenz. Wir nennen es auch dem Unternehmen „seine Sprache“ zu geben, indem wir das Unternehmen dabei unterstützen sich bestmöglich zum Ausdruck zu bringen.

Gerade für die interne Kommunikation ist auch unsere Coachingkompetenz von Bedeutung. Sie beinhaltet die wertschätzende Kommunikation genauso wie Mitarbeiterkulturgespräche oder Visionsarbeiten.

Instrumente (Auszug):

- Mitarbeiterzeitung
- Broschüren
- Geschäftsbericht
- Newsletter
- Führungsrichtlinien
- Mitarbeiterbriefe
- Jubiläumsschriften
- Infomappen
- Informationstafeln
- Argumentarien
- Unternehmensfilm
- Events
- Präsentationen

Außerdem:

- Status quo-Analyse
- Strategiekonzept
- Einzel- und Gruppencoaching
- Mitarbeiterbefragungen
- Workshops
- Moderation
- etc.

*„Gedacht heißt nicht immer gesagt;
gesagt heißt nicht immer richtig gehört;
gehört heißt nicht immer richtig verstanden;
verstanden heißt nicht immer einverstanden;
einverstanden heißt nicht immer angewendet;
angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“*

Konrad Lorenz (1903-89), österr. Verhaltensforscher, 1973 Nobelpreis